Drs. A. Wateler

Het stimuleren van nieuwe en vernieuwende bedrijfsactiviteiten

'Het innoverende deel van het bedrijfsleven kan niet op eigen kracht uit het dal komen. Er zijn forse, gerichte overheidsstimulansen nodig om tot een structureel verhoogd activiteitsniveau te komen. Ook is een minder star arbeids- en organisatiebeleid noodzakelijk'.

Inleiding

Er zijn een aantal gunstige ontwikkelingen aan de economische horizon waarneembaar. In Amerika is het economisch herstel reeds ingezet en in enkele landen van Europa, o.a. Duitsland en Engeland, begint de economie zich langzaam te herstellen. Gezien het open, internationale karakter van de Nederlandse economie en de in de laatste jaren bereikte verbetering in de verhouding van produktiekosten¹ in Nederland t.o.v. die in andere ontwikkelde landen, begint de mening post te vatten dat Nederland in een gunstige positie verkeert om te kunnen profiteren van een conjuncturele opleving van de wereldeconomie. Vergeten wordt echter dat de malaise in Nederland voor een groot deel het gevolg is van nationale omstandigheden resp. van het economisch en sociaal beleid dat in de afgelopen twee decennia gevoerd is. De problemen zijn diep geworteld en slechts ten dele het gevolg van hoge produktiekosten. Zij verdwijnen dan ook niet automatisch bij een herstel van de wereldeconomie, vooral niet voor de kleinere, sterk nationaal werkende bedrijven.

Met name de kleinere industriële resp. andere kennisintensieve bedrijven kampen met een aantal hardnekkige obstakels, die groei en vernieuwing in de weg staan. In dit artikel zullen deze belemmerende factoren in het kort worden belicht en vervolgens zullen een aantal gerichte maatregelen worden aanbevolen ter stimulering van de klein-industrie.

De inzichten en aanbevelingen zijn ontleend aan ervaringen opgedaan in de dagelijkse praktijk van een participatiemaatschappij (PARCOM).

1. Belemmerende factoren voor groei en vernieuwing

A. Centralisme in een nieuw industrieel tijdperk

De Nederlandse burgers hebben in de afgelopen jaren een steeds groter deel van hun beslissingsbevoegdheid met betrekking tot inkomen, zekerheid en welzijn gedelegeerd aan de overheid en de met haar verbonden instellingen. Dit geldt evenzo voor honderdduizenden werknemers (aan vakcentrales, publiekrechtelijke instanties, etc.) en, in mindere mate, voor duizenden kleine ondernemers (aan werkgeversorganisaties, publiekrechtelijke instanties etc.). Aan de top van de maatschappij heeft zich geleidelijk een 'groep

van afgevaardigden' gevormd, die een groot deel van de beslissingen voorbereidt - en vaak ook neemt - voor de 'basis'.

Dit centrale systeem, met sterk regulerende bevoegdheden voor de hele samenleving, kan functioneren in een opgaand economisch tijdperk met, in grote mate, voorspelbare financiële, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Zulk een tijdperk heeft de westerse economie tussen ongeveer 1950 en 1970 meegemaakt. Het tijdperk werd gekarakteriseerd door o.a. langzame technologische vernieuwing, vaste wisselkoersen, een bekend internationaal concurrentiepatroon en toenemende concentratie van werknemers- en werkgeversorganisaties.

Sinds enkele jaren is de westerse wereld bezig onder aanvoering van Amerika een nieuwe - grotendeels op elektronica gebaseerde samenleving binnen te treden. Karakteristieken van deze samenleving zijn:

1. minder centrale massaproductie dan tussen 1950 en 1970, meer gediversificeerde serie- of maatwerkproductie;
2. minder arbeids- en grondstoffenintensieve productie, meer kennis- en kapitaalintensief;
3. meer competente mededingers dan enkele decennia geleden in de internationale markt van producten en diensten;
4. het welvaartsniveau van de diverse landen is niet langer primair afhankelijk van natuurlijke rijkdom of de aanwezigheid van geldelijke rijkdom, maar van kennis en kunde en de maatschappelijke organisatie, alsmede het ondernemersklimaat om de know-how te benutten;
5. een snelle opvolging van nieuwe en vernieuwde producten.

In deze nieuwe omgeving worden hogere eisen gesteld aan de inventiviteit en flexibiliteit van ondernemers en werknemers. Dit vereist een ruime 'vrijheidsmarge' voor ondernemers en werknemers met betrekking tot o.a. de organisatie van de productie- en arbeidsvoorwaarden. Verplaatsing van een deel van de besluitvorming van de top naar de basis - de gemeenten, de ondernemingen, etc. - is nodig om snel op nieuwe ontwikkelingen in te spelen.

Aanzetten daartoe zijn aanwezig, echter de koerswijziging wordt nog te sterk centraal gestuurd en draagt een te algemeen karakter, m.a.w. is te weinig gericht op de noodzaak van herstel van rendement en flexibiliteit van de individuele prestatie-eenheid, de onderneming, de gemeente, etc.

B. Uitverkoop en beëindiging van kleinere bedrijven

Parallel aan de centralisatietrend in de collectieve sector heeft ook in het bedrijfsleven een zelfde trend plaatsgevonden. Fusies en overnames beheersten de jaren zestig en een deel van de jaren zeventig. Men geloofde in de 'economies of scale' van grote bedrijven.² Zij zouden beter bestand zijn tegen schokken, centraal konden de knapste mensen worden ingezet voor research, beleid en beheer. De rationaliteit van schaalvergroting werd onvoldoende geanalyseerd. Ieder van de betrokken partijen, werkgevers - lees managers - en werknemers, beoordeelde dit proces tot voor kort positief - hoewel vanuit verschillend oogpunt. De rekening van deze ontwikkeling werd vaak door de aandeelhouders betaald.

De balans is te ver doorgeslagen naar het grote bedrijf, met name het 'conglomerate' type grootbedrijf. Een belangrijk, doch maatschappelijk nadelig effect van deze ontwikkeling is dat een groot deel van het management - mede door het 'beschutte' en enigszins risicomijdende karakter van de grote onderneming - zich meer is gaan gedragen als 'beheerder' dan als ondernemer.

In de laatste kwart eeuw zijn duizenden ondernemers verdwenen; er is slechts een gering aantal bijgekomen. 'Verversing van bloed' heeft in Nederland te weinig plaatsgevonden. Het gevolg is vergrijzing en/of vermagering van het bedrijfsleven. De sterke concentratie in het bedrijfsleven, alsmede in non-profit organisaties, heeft verdovend gewerkt.

C. Te weinig gerichte overheidsstimulans voor met name kleinere bedrijven
In de herstelperiode van de industrie is een gericht stimuleringsbeleid nodig met name voor innovatieve bedrijven. Afwezigheid resp. ondoelmaticgheid van zulk een gericht beleid in Nederland zal ertoe leiden dat vele initiatieven niet van de grond komen, ondanks de beschikbaarheid van voldoende (commercieel) risicodragend kapitaal. Het stimuleringsbeleid moet evenwel rekening houden met de volgende gegevens:

1. De EG-landen, maar vooral de kleine landen, hebben de laatste tien jaren een technologische achterstand opgelopen met betrekking tot een aantal belangrijke industriesectoren. Dit geldt met name voor de informaticasector, een sector die binnen enkele jaren zeer groot, zo niet de grootste bedrijfstak zal zijn. De EG Commissie heeft becijferd dat van de huidige research-uitgaven tweederde naar projecten gaat, die gericht zijn op het wegwerken van achterstand.
2. De Nederlandse thuismarkt is zeer klein. Dit verschijnsel heeft altijd bestaan, echter het is een grotere belemmering voor het draagvlak van research, produktie en verkoop van hoogwaardige produkten. De markt van deze nieuwe produkten is bij uitstek internationaal; de marktsegmenten, zelfs op wereldschaal, zijn veelal niet groot en de levenscyclus van de produkten niet lang. Er is geen tijd om rustig eerst de thuismarkt op te bouwen en dan aan export te gaan doen. Hierbij komt dat de acceptatiesnelheid van nieuwe produkten en systemen in de thuismarkt Nederland zeer traag is. Een kleine steekproef onder een aantal zogenoemde 'high-technology' bedrijven toont aan dat bij een omzet van f 10 tot f 15 miljoen (soms veel kleiner) al meer dan éénderde export moet zijn en dit percentage stijgt zeer snel bij hogere omzetniveaus.
3. Vele buitenlandse overheden, ook in Amerika (denk bijv. aan de spin-off effecten van door het Pentagon geïnitieerde research-activiteiten), ondersteunen bepaalde industrieën bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten, resp. helpen bestaande sectoren om te schakelen en te rationaliseren.
4. In Nederland, overigens in meer Europese landen, staan universiteiten en andere instituten, waar met name fundamenteel research verricht zou moeten worden, nog te ver af van het bedrijfsleven. De interactie tussen bedrijfsleven en technische instituten is te gering en doorstroming van researchers naar het bedrijfsleven is onvoldoende ontwikkeld.

D. Onvoldoende beschikbaarheid van management

Het Nederlandse opleidingsniveau doet niet onder voor dat in vele andere landen. Dit geldt met name voor de technische wetenschappen. Verrassende technologische innovaties en inventieve produkten treft men aan in het Nederlandse bedrijfsleven. De opleidingen zijn echter zeer specialistisch en waren tot voor kort zeer lang. Lange specialistische opleidingen vormen echter niet altijd een gunstige startbasis voor de uitoefening van management functies in het bedrijfsleven. Gevolg is, dat de opleiding van managers grotendeels in het bedrijfsleven, met name in het grote, moet plaatsvinden. Hebben deze mensen hun weg eenmaal gevonden naar het grote bedrijf, dan zijn ze veelal niet meer beschikbaar voor het kleinere bedrijf resp. voor zelfstandig ondernemerschap. Toch zijn er enkelen die een overstap naar het zelfstandig ondernemerschap overwegen. Echter de risico/beloningsverhouding tot nog toe is een grote belemmerende factor.

Nederland heeft behoefte aan meer ervaren managers, vooral het kleinere bedrijfssegment; hierdoor zouden meer kansrijke activiteiten van de grond kunnen komen. Goed opgeleid management is echter schaars. Het is dan ook wenselijk dat aan praktijkgerichte management opleidingen in Nederland meer aandacht besteed zal worden.

Het belangrijkste criterium voor het niet nemen van een participatie (ook in Amerika), alsmede de belangrijkste verklaring voor het verdwijnen van bedrijven, is onvoldoende aanwezigheid van een evenwichtig management team. Eliminatie van deze factor kan in Nederland een veel grotere stroom commercieel risicodragend kapitaal losmaken. Leiding geven aan een klein bedrijf met bijv. f 10 tot f 15 miljoen of minder omzet is niet minder moeilijk dan leiding geven aan een vele malen groter bedrijf.

E. Onvoldoende 'matching' vraag en aanbod commercieel risicodragend kapitaal

Vooralsnog is er geen gebrek aan de beschikbaarheid van risicodragend kapitaal in Nederland. Dit kan veranderen bij het aantrekken van de economie en met name van het investeringsvolume in de toekomst. Er zijn de laatste 2 jaar meer dan 20 participatiemaatschappijen, erkend onder de Garantieregeling particuliere participatiemaatschappijen 1981, opgericht. Hun gezamenlijke beschikbare fondsen bedragen een veelvoud van het uitgezette bedrag (in 1982 $\pm$ f 15 miljoen, $\pm$ 30 bedrijven). Daarnaast zijn er andere verschaffers van risicodragend kapitaal, waaronder de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, de achtergestelde kredieten van De Nationale Investeringsbank en sinds kort de MIP voor de grotere, hoog risico dragende projecten (vanaf f 4 miljoen per participatie). Het is nog veel te vroeg om uitspraken te doen over het succes van deze nieuwe organisaties. De meeste bestaan pas kort en bedacht moet worden dat het beoordelen, resp. afsluiten van participaties, alsmede het wennen van ondernemer en participant aan elkaar, enige tijd in beslag neemt.

Hoewel de ervaring nog beperkt is, dient te worden opgemerkt dat vele bedrijven te krap voorzien zijn van eigen vermogen; vanwege de fiscale bevoordeling van vreemd vermogen (intrest aftrekbaar voor vennootschapsbelasting) wordt hieraan de voorkeur gegeven. Hierdoor loopt het bedrijf echter een behoorlijke kans bij een tegenvaller in financiële problemen te geraken, resp. wordt het bedrijf gedwongen mogelijke kansrijke expansieplannen uit te stellen tot betere tijden. Kleinere, vooral de kapitaal-intensievere industriële bedrijven hebben behoefte aan een groter eigen vermogen (nu $\pm 20\%$, vaak lager) als percentage van het balanstotaal dan grotere, waar over het algemeen langer schokken opgevangen kunnen worden.

Eigen vermogen is duur (bij 48% vennootschapsbelasting kost dividend bijna het dubbele van intrest op vreemd vermogen). Voorts is uitbetaling van dividend vaak ongewenst in de opbouwphase van het bedrijf. Vele participatiemaatschappijen beseffen dit en zouden dividendrechten verbonden aan de participatie willen beperken. Na verloop van jaren, wanneer het bedrijf in een consolidatiefase is beland, willen zij dan hun inkomen door middel van kapitaalwinsten realiseren. Maar hoe? Er moet rekening mee worden gehouden dat de meeste kleinere bedrijven na enkele jaren niet rijp zijn voor de aandelenmarkt (parallelmarkt), resp. de aandelen niet gemakkelijk aan andere partijen verkocht kunnen worden.

Een dilemma dus. Een participatiemaatschappij hoopt de participatie eens liquide te maken. Verwacht een participant dit niet te kunnen, dan zal het accent vroeger of later op dividend gelegd worden. Het is begrijpelijk dat de ondernemers met maximaal vreemd geld zullen blijven werken. De ondernemer/aandeelhouder geeft, ook vanuit een ander oogpunt (de fiscale opeenstapeling van inkomen en dividend), de voorkeur aan beperking van dividend. Hopelijk komt de overheid binnenkort met een bevredigende oplossing, waardoor het financieren met aandelenkapitaal minder of geheel niet bestraft wordt.

F. Slotopmerking

Bovengenoemde remmende factoren zijn om analytische redenen gescheiden besproken. In werkelijkheid zijn er meer en zijn ze met elkaar verbonden. Voor een deel vormen ze een afspiegeling van onze maatschappelijke constellatie, voor een ander deel zijn ze het gevolg van externe factoren. In dit bestek kan slechts kort worden stilgestaan bij elke factor. Beseft wordt, dat de complexiteit van de problemen een uitgebreidere behandeling behoeft.

2. Karakteristieken van kleinere, innovatieve bedrijven

Hoewel de ontwikkeling van het kleine bedrijf centraal staat in dit artikel, neemt schrijver afstand van de opkomende filosofie 'Big is ugly, small is beautiful'. In een evenwichtige economie behoort er plaats te zijn voor het grote en het kleine bedrijf in bijna alle sectoren van het bedrijfsleven alsmede in de collectieve sector. Echter, in menig opzicht bestaan er grote

verschillen in werkwijze, structuur en marktpositie tussen beide categorieën bedrijven. Deze verschillen zullen in het kort geanalyseerd worden - zie overzicht 1 - en moeten in aanmerking genomen worden bij het overheids-stimuleringsbeleid voor de klein-industrie.

Wat opvalt in het vergelijkend overzicht is dat het grote bedrijf in de moderne industrietakken (informatica, medische apparatuur, meet- en regeltechniek etc.) veelal een andere functie vervult dan het kleine bedrijf. Het grote bedrijf beschikt over een breed produktenprogramma, heeft meestal reeds naambekendheid en beschikt over een goed ingevoerde, internationaal werkende marketing organisatie. Maar het laat gaten open in de markt voor het kleine bedrijf, met name dekt het de kleinere marktsegmenten niet. Tevens kan het bepaalde cliënten moeilijk bereiken wegens afwijkende produkteisen. Vaak is er een grote afzet nodig om efficiënt te produceren. Het kleine bedrijf kan hiervan profiteren, mits het beschikt over een ervaren, slagvaardig management en voldoende financiële slagkracht. Voorts is het grote bedrijf soms traag met de introductie van nieuwe produkten.

Niet zelden ontstaan belangrijke technologische doorbraken en nieuwe produkten in kleinere bedrijven. Het grootste probleem voor kleinere bedrijven begint echter nadat de produkten ontwikkeld zijn. Het op de markt brengen, meestal internationaal, vergt veel tijd, kapitaal en bekwaam management. Dit geldt met name voor geavanceerde kapitaalgoederen, welke een intensieve marktwerking vereisen. En juist aan de voortbrenging van deze produkten heeft Nederland behoefte, gezien het potentieel van vergroting van het nationaal produkt en de werkgelegenheid. De vraag naar deze goederen groeit veelal en er is ruimte voor terugdringing van buitenlandse concurrentie op de binnenlandse markt³, alsmede voor meer export.

Karakteristieken van innovatieve bedrijven (informaticasector)

Groot, gevestigd bedrijf (met divisies)

A. Produkten

Gestandaardiseerd, breed produktenpakket, dekt voor een groot deel een marktsegment. Vaak in staat een 'systeem' of totale oplossing te leveren. Niet zelden later dan de kleinere bedrijven met de commercialisatie van nieuwe produkten.

B. Markten

Internationaal vertakte verkoop- en service-organisatie.
Grote naambekendheid.

C. Productie

Hoog geautomatiseerd; reduceren van arbeidskosten. Veel kritische onderdelen worden door het bedrijf ontworpen en ook vaak zelf en masse geproduceerd; grote afzet nodig om productiegrootte te rechtvaardigen.

D. Vermogensstructuur

Bij gelijke vermogensverhoudingen in staat tegenvallers op te vangen. De wet van de grote getallen werkt veelal; naast tegenvallers staan ook meevallers.

E. Kapitaalbeslag

Productiefaciliteiten, resp. researchfaciliteiten zijn vnl. verantwoordelijk voor hoog kapitaalbeslag.

F. Bestuursvorm

RvB, RvC vervullen klankbordfunctie voor operationale managers. Stafdiensten ter ondersteuning van divisies/werkmaatschappijen.

G. Management/Aandeelhouders

Management geen of klein-aandeelhouder. Hoge vaste inkomens en behoorlijke sociale zekerheid; aandeelhoudersvergoeding grotendeels via dividend en/of koerswinsten.

Enkele kleine, jonge bedrijven

Gespecialiseerd, gericht op de behoefte van een kleine cliëntenkring; beperkt produktprogramma. Vaak unieke produktcombinaties en baanbrekend met nieuwe produkten.

Thuismarkt, resp. de natuurlijke afzetkring (België, evtl. Noord-Duitsland) vertegenwoordigt een zeer groot deel van de omzet.

Minder geautomatiseerd doordat minder op volume geproduceerd wordt; productie heeft veelal het karakter van assemblage.

Bij gelijke vermogensverhoudingen kunnen één of twee tegenvallers het bedrijf aan de rand van zijn bestaan brengen. Vaak is het eigen vermogen ook relatief kleiner dan bij het grote bedrijf.

Arbeidsintensieve productie; indien kapitaalbeslag hoog, is dit het gevolg van internationale produkt/marktontwikkelingsactiviteiten.

Vaak één- of tweemans 'show'. Geen vast klankbord. Geen stafdiensten in huis.

Management is groot-aandeelhouder. Inkomen grotendeels variabel. De ondernemersbeloning grotendeels via inkomen, niet via dividend. Verkoop deel van de aandelen moeilijk - vaak geen notering op de openbare beurs.

3. Participatie-ervaringen in 1982

Alvorens over te gaan tot een aanbeveling van maatregelen ter stimulering van de klein-industrie zal eerst een kort verslag worden gegeven over het participatiejaar 1982 (het eerste volle jaar na de instelling van de Garantie-regeling particuliere participatiemaatschappijen 1981).

In grote trekken ziet het beeld er als volgt uit:

- voor ruim 80% van de aandelenparticipaties (totaal 38) bedroeg de participatiegrootte minder dan f 500.000. Ongeveer 42% was kleiner dan f 250.000.
- ongeveer de helft van de participaties betreft reeds bestaande bedrijven.
- de grote participaties betreffen veelal verzelfstandigingen van vroegere concern-onderdelen.
- een zeer groot deel van de participaties is gericht op het herstellen van scheef gegroeide vermogensverhoudingen m.a.w. het aantal substantiële participatie-aanvragen gericht op versterking van de kapitaalsbasis, om hiermede nieuwe produkt- en marktontwikkelingen resp. produktie-investeringen te doen, is beperkt.

Voor 1983 wordt een aanzienlijke stijging van het aantal participaties verwacht, doch het aanbod van breed aangepakte, kennisintensieve projecten is nog steeds beperkt.

Op grond van bovenstaande informatie mogen geen eindconclusies getrokken worden, maar het beeld wijst in de richting van projecten met een kleine 'actieradius', korte terugverdientijd en het in stand houden van de continuïteit. Uiteraard accentueert de huidige recessie deze oriëntatie, waarbij bedacht moet worden dat het kleine bedrijf in het algemeen sterker getroffen wordt door de vraaguitval, vooral op de binnenlandse markt, dan het internationaal gespreide grootbedrijf.

Het participatiebeeld tot nog toe indiceert dat enigszins substantiële kapitaal- en kennisintensieve (middelgrote) projecten voornamelijk vermeden worden, resp. weinig gefinancierd zijn door participatiemaatschappijen. De middelgrote innovatieve projecten die wel gestart zijn, zijn voor een groot deel gefinancierd door ontwikkelingsmaatschappijen. Een niet gering deel hiervan heeft problemen om van de grond te komen en een marktpositie op te bouwen.

Echter, met name van deze middelgrote innovatieve projecten (participatiegrootte tussen $\pm$ f 1 en 5 miljoen) moet een groot deel van de bijdrage aan de wederopbouw van de Nederlandse industrie en de werkgelegenheid komen. Dit wordt in brede kring erkend. De belangrijkste taak van de overheid is dan ook - door middel van een samenhangend pakket stimuleringsmaatregelen en een industrie-vriendelijk klimaat - bekwame mensen, know-how en middelen te mobiliseren voor dit segment van het Nederlandse bedrijfsleven.

4. Gericht overheidsbeleid klein-industrie en decentralisatie van besluitvorming

Een aantal stimuleringsmaatregelen zijn beschreven in overzicht 2. Hierop zal in het kort commentaar gegeven worden.

In verband met de kleine thuismarkt voor hoogwaardige produkten, en de hoge risico's en kosten verbonden aan marktwerking in het buitenland, wordt ter stimulering van de klein-industrie grote waarde gehecht aan de verschaffing van lage rente dragende marktontwikkelingskredieten. Deze kredieten zouden gekoppeld kunnen worden aan de reeds bestaande technische ontwikkelingskredieten voor innovatieve projecten. Hiermee zou het commerciële nadeel van de kleine thuismarkt deels opgeheven kunnen worden.

Voorts wordt - mede ter verlaging van de kosten van risicodragend kapitaal voor de onderneming - aangeraden, dividendvergoedingen aan aandeelhouders aftrekbaar te maken voor de vennootschapsbelasting.

Deze twee maatregelen tezamen kunnen ervoor zorgen dat meer en veel beter gekapitaliseerde projecten van de grond komen; het vooruitzicht op een behoorlijk rendement voor de aandeelhouders/ondernemers neemt daardoor eveneens aanzienlijk toe. Zonder deze maatregelen zullen participanten een aantal op zich kansrijke projecten uit rendements- resp. risico-overwegingen laten liggen.

Het is niet uitgesloten dat bovengenoemde maatregelen ook een aanzet kunnen vormen voor een vergroot enthousiasme van ervaren managers voor het ondernemerschap.

Fiscale prikkels in de sfeer van de inkomstenbelasting - dus voor de ondernemers - worden ook aanbevolen. Zij zijn met name van belang voor managers die reeds enkele jaren gewerkt hebben. Veelal hebben zij nu goed gehonoreerde functies met goede secundaire arbeidsvoorwaarden bij een groter bedrijf, dan wel hebben gemakkelijk toegang tot de arbeidsmarkt. De overstap naar een eigen bedrijf zullen zij, gezien hun alternatieven, niet licht maken.

Van de aanwezige know-how komt een groot deel traag, soms helemaal niet, op de markt in Nederland. Het blijft in laboratoria van universiteiten, technische instituten en bedrijven liggen. Aangeraden wordt meer marktgericht te gaan werken. Dit zou kunnen geschieden door de oprichting van kleinschalige, wendbare commerciële researchcentra te bevorderen, alsmede het grote industriële bedrijf te betrekken bij de ontwikkeling van de klein-industrie (zie overzicht 2). Dit heeft twee voordelen: betere benutting van research en het grote bedrijf kan beginnende ondernemers helpen hun eerste stappen in de markt te zetten.

Voor de aanpassing en vernieuwing van de industrie is uiteraard niet alleen de overheid verantwoordelijk; een actieve bijdrage dient ook geleverd te worden door werkgevers en werknemers. Met name is voor bestaande bedrijven een doorbreking van het verstarde arbeids- en produktievoorwaardenbeleid van groot belang. Niet zelden staat dit laatste haaks op de grillige ontwikkelingen en wensen van de markt. In de nieuwe economie van de jaren tachtig is het noodzakelijk, dat de besluitvorming op ondernemingsniveau wordt gelegd. Bijna iedere onderneming of groep van ondernemingen kampt met specifieke problemen; voor de oplossing hiervan is een minder gestandaardiseerd arbeidsvoorwaarden- resp produktievoorwaardenbeleid noodzakelijk dat zich richt op verhoging van rendement, wendbaarheid en overlevingskansen van de onderneming. Een gedecentraliseerd beleid zal de taak verzwaren van ondernemers/bestuurders alsmede van de werknemers/vertegenwoordigers van de onderneming. De onderneming zal zich op deze nieuwe taak moeten voorbereiden.

Het sluiten van arbeidscontracten moet meer maatwerk worden. Per onderneming zal bekeken moeten worden of met name de maatschappelijk opkomende trend tot algemene arbeidstijdverkortung met inlevering van loon een bedreiging dan wel een zege is voor de continuïteit van de onderneming.

De indruk komt sterk naar voren, dat loonmatiging wordt gezien als het belangrijkste wapen om de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven te verbeteren. Bedacht moet worden dat concurrentiepositie en welvaartsniveau van een natie in de toekomst in de eerste plaats afhankelijk zijn van de hoogwaardigheid van het produktenpakket en de commerciële 'dynamiek', minder van arbeidskosten. Veel belangrijker is dat deze produktiekosten minder vast, meer variabel worden, en een grotere differentiatie in beloning terugkeert op basis van schaarste en arbeidsprestatie. Belangrijke besparingen in produktiekosten zijn niet alleen via verlaging van arbeidskosten, maar ook via andere factoren (o.a. grondstoffen, organisatie, kapitaal) te realiseren. Met betrekking tot de factor kapitaal: door een verruiming van de bedrijfstijd, resp. verlenging van de openingstijden van winkels, kan een veel betere benutting van de (snel verouderende) kapitaalgoederen bereikt worden. Er zou met 2 korte ploegen (van 6 uur) 'op de dag' gewerkt kunnen worden. Spreiding van arbeidsuren draagt tevens bij tot betere benutting van de kostbare infrastructuur en de zo noodzakelijke doorbreking van het starre patroon van werken tussen 8 en 5 uur, veelal slechts 5 dagen per week. Tevens dient bedacht te worden, dat een vergaande algemene loonmatiging nog meer mensen naar een bestaansminimum drijft. Hierdoor zou de 'prijs'-concurrentie verder kunnen verhevigen, hetgeen nog meer arbeidsintensieve, service-georiënteerde kleinere bedrijven van hun bestaan berooft.

M.a.w. ondernemers en werknemers doen er goed aan het belang van de onderneming in het middelpunt te stellen bij het afsluiten van arbeidsvoorwaarden. 'Een succesvolle onderneming moet zich tenslotte niet alleen

door produkt- en marktbeleid van de concurrentie kunnen onderscheiden, maar ook door een op maat gesneden arbeids- en organisatievoorwaarden-beleid.'

Overzicht 2

STIMULERINGSMAATREGELEN

Produkt- en marktontwikkeling

Markt- en technische ontwikkelingskredieten

De overheid verschaft zogenoemde technische ontwikkelingskredieten (T.O.'s) voor innovatieve projecten met een hoge risicograad. Een deel van de ontwikkelingskosten (tot 70%) wordt gefinancierd d.m.v. een lening met lage rente (5%). Dit krediet dekt in het algemeen de kosten van alle produkt-ontwikkelingsfasen tot de initiële marktintroductie. Wordt het produkt een succes, dan wordt de lening terugbetaald uit de omzet. De intentie van deze regeling is zeer toe te juichen, maar de beschikbare fondsen zijn beperkt en de marktintroductie- en marktwerkingskosten worden niet meegefinancierd.

Aangezien het omzetdraagvlak van de Nederlandse thuismarkt veelal te klein is om de kosten verbonden aan produktontwikkeling te dragen en het grootste risico, alsook het grootste deel van de kosten met marktwerking verbonden is, zou het aanbeveling verdienen deze kosten voor één of twee grote markten buiten Nederland onder het Technisch Ontwikkelingskrediet te brengen.

Exporteren van hoogwaardige produkten is een kostbare en tijdrovende aangelegenheid en is anders dan export van 'commodity' produkten (bijv. agrarische produkten). De kosten van marktintroductie (onderzoek, produktregistratie, etc.) en marktwerking (kleine vestiging, bijv. bestaande uit verkoopleider, servicemonteur, secretaresse/receptioniste) bedragen voor één grote markt (bijv. Duitsland) vaak meer dan de ontwikkeling van het produkt zelf.

Deze nieuwe kredieten zouden groter moeten worden en de naam M.T.O.'s kunnen krijgen. De financiële middelen daarvoor zouden aanzienlijk moeten worden verruimd, niet alleen omdat het gemiddelde krediet groter wordt, maar ook omdat dan meer projecten van de grond zullen komen.

Research

Overwogen zou moeten worden een aantal commerciële researchcentra op te richten, eventueel gesplitst naar bedrijfssector. Ook zou splitsing overwogen kunnen worden van bestaande ontwikkelingsinstituten in kleinere, flexibele eenheden, die onderzoek en produktontwikkeling verrichten voor het bedrijfsleven. Vergoeding door het bedrijfsleven kan op diverse wijzen plaatsvinden, zoals door licentie- of contractvergoeding.

Ontwikkelde, bruikbare produkten kunnen eventueel via een aparte B.V. geproduceerd en gecommercialiseerd worden. Het is wat dit betreft goed de

ervaringen eens te bestuderen van de Cambridge en Oxford Research-instituten. Deze organisaties komen geleidelijk aan uit hun isolement en groeien dichter naar het bedrijfsleven toe. Grote industriële bedrijven zouden kunnen worden aangemoedigd, via aparte eigen participatiemaatschappijen, veelbelovende jonge ondernemers (ook uit het eigen bedrijf) een kans te geven zelfstandig te starten, daarbij eventueel gebruikmakend van research uit het eigen bedrijf of de eigen sector, maar ook verkregen uit andere sectoren dan die waarin het grote bedrijf werkzaam is. De grote bedrijven kunnen tevens management support faciliteiten voor jonge ondernemers bieden. Hierbij kunnen ook bestaande participatiemaatschappijen worden ingeschakeld.

Klankbord en managementondersteuning

Een participant is niet alleen financier van risicodragend kapitaal maar ook een klankbord voor de ondernemingsleiding. Hij dient een deel van zijn tijd te wijden aan de begeleiding en de ontwikkeling van het bedrijf. Bevordering van actieve commissariaten is voor kleinere bedrijven uiterst belangrijk. Vele ondernemingen ontberen tot nog toe een Raad van Commissarissen. Ook is het nodig aandacht te besteden aan het management informatie-systeem. In veel kleinere bedrijven is dat zwak en de informatie komt laat ter beschikking. Wellicht zouden kleinere ondernemingen door middel van een tegemoetkoming van de overheid aangemoedigd kunnen worden deze systemen te verbeteren.

Fiscale maatregelen

Voor ondernemer/onderneming

Aanbevolen wordt een forse ondernemersaftrek voor de inkomstenbelasting in te stellen. Eventueel kunnen bij de bepaling van de hoogte van de aftrek een aantal gewenste bedrijfscategorieën aangegeven worden die voor het industriële herstel van Nederland van belang zijn. Het kan bovendien ook de totale loonkosten van de directie/aandeelhouders van de onderneming verlagen, omdat de bruto kosten dichter bij netto komen te liggen. De ondernemer moet meer dan 10% van het aandelenkapitaal bezitten om te kwalificeren voor de aftrekregeling. Tevens is het zeer wenselijk een fiscale aftrekmogelijkheid (inzake de vennootschapsbelasting) te introduceren voor dividendvergoedingen. Een gelijke behandeling zou moeten worden nagestreefd, waarbij bijv. dividenden niet meer aftrekbaar zijn wanneer ze tot overmatige winstuitkering leiden. (zie Belgische maatregel: 13% p.j. van vermogen in de komende 10 jaar belastingvrij in dividend uit te betalen!)

Participanten, maar soms ook ondernemers, willen na enkele jaren een deel van hun investering liquide maken. Overweeg prioriteit, bij eventuele invoering van een gunstige fiscale regeling, voor aandelenaankoop in kleinere en middelgrote ondernemingen (bijv. bij verkoop aandelen gehouden door een ppm, via aankoop aandelen op de parallelmarkt, etc.).

Nog beter is het om dit ook toe te staan voor aandelenaankopen in alle ondernemingen, groot en klein.

Noten

1. De stijging van de loonkosten per eenheid produkt is in Nederland sinds 1978 ongeveer 17% achtergebleven bij die van enkele belangrijke buitenlandse concurrenten (Bron: Ned. Bank). Dit percentage is een gemiddelde; t.o.u Duitsland en België (onze belangrijkste handelspartners) is het zeer gering, maar t.o.u Amerika en Engeland zeer groot. Het heeft geleid tot een verbetering van de Nederlandse concurrentiepositie voor met name traditionele 'commodities' zoals voedingsmiddelen en chemische produkten. Toch mag niet vergeten worden dat de verbeterde export naar Dollar- en Pondsterlinggebieden in de eerste plaats moet worden toegeschreven aan buitenlandse budgettaire en monetaire ontwikkelingen, en minder aan het binnenlandse loonmatigingsbeleid. Als voorbeeld: De waarde van de dollar en het pond t.o.u de gulden ligt immers meer dan 15% hoger sinds 1978/1979, terwijl hun valutawaarde eigenlijk, op grond van relatief hogere inflatieniveaus in die gebieden gedurende de laatste jaren, lager had moeten liggen. Een fundamentele verbetering van het concurrentievermogen moet naar mijn mening komen van een vernieuwing van het exportpakket door toevoeging van hoogwaardige industrie- en serviceprodukten aan het bestaande goederenpakket. Hiervan is nog nauwelijks sprake in Nederland.

2 Tussen 1963 en 1980 is het aantal ondernemingen in de kleine industrie (minder dan 100 werknemers) met ruim éénderde verminderd van 55.000 tot 36.000. Er zijn minder dan 3.000 bedrijven met 50 tot 500 werknemers (zie rapport ad hoc-Commissie Risico-Kapitaal (RCO) 'Start en Vernieuwing')

3 Marktaandeel van het totale Nederlandse industriële bedrijfsleven op de binnenlandse markt is sinds 1970 van 61,5 naar 53% in 1980 gedaald (zie Macro-economische Verkenningen 1982).